



الجامعة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية

للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

4

العدد

جمادى الأولى 1442هـ / ديسمبر 2020م

الجزء الثاني

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131 وتاريخ ١٤٤١/٠٦/١٨

رقم ردمد: 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129 وتاريخ ١٤٤١/٠٦/١٨

رقم ردمد: 1658/8495

الموقع الإلكتروني للمجلة

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة إلى البريد الإلكتروني

iujournal4@iu.edu.sa

البحوث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء الباحثين

ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة للجامعة الإسلامية

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

* قواعد وضوابط النشر في المجلة *

١. أن يتّسم بالأصالة والجِدَّة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
٢. لم يسبق للباحث نشر بحثه.
٣. أن لا يكون مستلماً من بحوثٍ سبق نشرها للباحث.
٤. أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
٥. أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
٦. ألا يتجاوز مجموع كلمات البحث (١٢,٠٠٠) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي، وقائمة المراجع.
٧. في حال (نشر البحث ورقياً) يمنح الباحث نسخة مجانية واحدة من عدد المجلة الذي تم نشر بحثه فيه، و (١٠) مستلّات من بحثه.
٨. لا يحقّ للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للتّشّير في المجلة إلاّ بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
٩. أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السّادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.
١٠. أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربيّة والإنجليزيّة، ومقدّمة، وصلب البحث، وخاتمة تتضمّن التّناج والتّوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
١١. يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزيّة.
١٢. يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً؛ بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF)، ويرفق تعهّداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

* يرجع في تفصيل هذه القواعد العامة إلى الموقع الإلكتروني للمجلة <https://journals.iu.edu.sa/ESS>

الهيئة الاستشارية

معالي الأستاذ الدكتور/ محمد بن عبد الله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي الأستاذ الدكتور/ سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي الدكتور/ حسام بن عبد الوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

الأستاذ الدكتور/ سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

الأستاذ الدكتور/ خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

الأستاذ الدكتور/ سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

الأستاذ الدكتور/ عبد الله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

هيئة التحرير

أ.د. عبد الرحمن بن علي الجهني
أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية
(مدير التحرير)

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي
أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية
(رئيس التحرير)

أ.د. إبراهيم عبد الرافع السمدوني
أستاذ أصول التربية بجامعة الأزهر

معالي الأستاذ الدكتور
راتب بن سلامة السعود
وزير التعليم العالي الأردني سابقاً
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. عبد الرحمن بن يوسف شاهين
أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د. بندر بن عبد الله الشريف
أستاذ علم النفس بالجامعة الإسلامية

أ.د. عبد الله بن علي التمام
أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د. عبد العزيز بن سليمان السلومي
أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي
أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك
بالجامعة الإسلامية

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري
أستاذ الجغرافيا الاقتصادية
بجامعة القصيم

أ. مجتبي الصادق المنا

سكرتير التحرير

فهرس المحتويات *

الصفحة	عنوان البحث	م
1	واقع استخدام معلمي العلوم الشرعية للبرامج التعليمية القائمة على التعلم المتنقل (الجوال) من وجهة نظرهم د. ثابت سعيد ناصر آل كحلان	1
37	فعالية برنامج إرشادي قائم على اليقظة العقلية في خفض القلق لدى أمهات الأطفال ذوي الإعاقة الفكرية البسيطة د. أسامة عبد المنعم عيد حسن	2
95	تقييم الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م د. عبد الخالق بن هجاد الغامدي	3
161	أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء التوجه نحو إنتاج المعرفة د. محمد علي عسيري - د. محمود مصطفى محمد	4
229	مدى تضمن كتب الفقه للمرحلة المتوسطة لمعايير أداء الأفكار المحورية فرع الفقه وأصوله من مستوى التوسع في مجال التربية الإسلامية أحمد بن علي البارقي	5
303	المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية) د. محمد بن فهاد اللوقان	6
365	الجوانب التربوية في خطب منبر الكعبة الشريفة (خطب الشيخ عبد الرحمن السديس أنموذجاً) د. رجاء بنت سيد علي بن صالح المحضار	7
415	التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية د. الحميدي محمد الضيدان	8
503	واقع كفايات أعضاء هيئة تدريس أصول التربية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر طالبات الجامعة د. نورة بنت ناصر بن صالح العويّد	9
583	بيشة في عهد الدولة السعودية الأولى غرب وجنوب غربي البلاد (١٢١٢-١٢٣٢هـ / ١٧٩٨-١٨١٧م) (دراسة تحليلية) د. سليمان بن محمد العطني	10

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)

Strategic flexibility in the college of education in University
of Hail and ways of development it: a field study

إعداد

د. محمد بن فهد اللوقان

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك بجامعة حائل

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تطويرها، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها تبعاً لمتغيرات (الجنس - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخدمة)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لها، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (131)، عضو هيئة تدريس، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت (متوسطة) في الدرجة الكلية، كما جاءت بدرجة متوسطة كذلك في كل بعدٍ على حدى (تبسيط الإجراءات، ومرونة الموارد والقدرات، ومرونة المعلومات، المرونة التنافسية)، وجاءت درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية عالية بدرجة (موافق)، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) حول درجة ممارسة أبعاد للمرونة الإستراتيجية تعود لاختلاف الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) تعود لاختلاف كل من: (الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة)، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام كلية التربية بالمرونة التنافسية، وإقامة شراكات علمية مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها، وأن تتبنى سبل التطوير التي نصت عليها الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنافسية - مرونة المعلومات - مرونة الموارد - مرونة

القدرات.



د. محمد بن فهد

اللوثان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)



Abstract:

The study aimed at identifying the degree of practice of strategic flexibility in the College of Education at the University of Hail in Saudi Arabia and ways of develop it from the viewpoint of faculty members, and to reveal whether there were statistically significant differences with regard to the degree of exercising strategic flexibility and the means of developing it due to the study variables (gender - academic rank - years of service). Quantitative method was use to collect and analyze the data. The total number of respondents was (231) individuals, it was use a questionnaire to collect data.

The results showed that the degree of practice of strategic flexibility in the College of Education at the University of Hail was (medium), the degree of development of practice of strategic flexibility in the College of Education at the University of Hail was (agree).

The study findings showed statistical significant differences at (0.01). Regarding in the degree of practice of strategic flexibility in the College of Education at the University of Hail, due to the difference in gender for the favor of the (female). While there were results showed no statistical significant differences at due to the different of (scientific rank and years of service), and the study recommended the necessity of paying attention to the competitive flexibility of the College of Education, and the make scientific partnerships with distinguished colleges to raise the quality of their processes, And to adopt the development ways stipulated in the study.

Keywords: Competitive Flexibility - Information flexibility - Resource Flexibility - Capability Flexibility.



مقدمة

إن ما يشهده العالم المعاصر من تحديات متزايدة تهدد المنظمات والمؤسسات بشكل عام من حيث التنافسية والاستمرارية، الأمر الذي يحتم عليها التوجه نحو ابتكار الطرق والوسائل والأساليب الناجعة التي تضمن لها جودة الأداء، وبناء الميزة التنافسية على المستوى الإستراتيجي، وهو ما يشير إليه Dessler (65: 2014) من أن الابتكارات الفنية في الإدارة أدت إلى تغير الأسلوب الذي تدار به المنظمات والمؤسسات الحديثة؛ من الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي إلى الشكل المسطح الذي يمكن العاملين من اتخاذ معظم القرارات على أساس فرق العمل، وهذا ما يدعمه التوجه نحو المرونة الإستراتيجية، ولهذا فإن التغير السريع في بيئة العمل، بسبب قصر دورة حياة المخرَج والتغير التكنولوجي المستمر والتقلبات في البيئة الخارجية؛ أكسب المرونة الإستراتيجية أهمية كبيرة كأحد المداخل الإدارية الحديثة في مواجهة هذه التغيرات (ابن أحمد وأمعاشو وعبد المجيد، 2018: 220).

وبما أن الإدارة المعاصرة في معظم الجامعات على المستوى المحلي والعالمي تسعى نحو البحث عن الفرص ذات القيمة المضافة لتحقيق القدرة التنافسية الإستراتيجية لها؛ أصبح لازماً عليها التوجه نحو المداخل الإدارية التي تواكب التغيرات المحتملة، وتتماشى مع معطيات العصر وتحدياته، وتعد المرونة الإستراتيجية في الجامعات من المداخل المهمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛ حيث تساهم في توازنها التنظيمي والقيادي من



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)

خلال استيعاب المتغيرات المتسارعة والطارئة للتقليل من الاضطرابات المتوقعة بسبب
التغيرات المفاجئة على المستوى التنافسي (Rajbhandari, 2017: 77).

فالمرونة الإستراتيجية من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتماماً ملحوظاً من قبل
الباحثين؛ حيث ساهمت عدة عوامل لبروزها كحل إبداعي بعيداً عن المفاهيم التقليدية
في سبيل تطوير الأداء الإستراتيجي (قريشي وغريال وسليخ والحاج، 2019: 57)، وتعد
المرونة الإستراتيجية هدفاً رئيساً لكل مؤسسة تربوية تطمح بالنجاح والاستمرار على
المدى البعيد، حيث تركز على الانفتاح والتغيير في صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها،
كما تهتم المرونة الإستراتيجية بشكل عام بإعادة توزيع الموارد، وإعادة التنسيق بين
الوظائف الإدارية، وتحسين العلاقات بين أعضاء فريق العمل بالمؤسسة والبيئة الخارجية
لمواجهة التحديات، وإيجاد فرص جديدة للتكيف مع المجتمع والبيئة المحيطة (حسين
وأحمد ومحمد، 2018: 186).

إن التوجه نحو المرونة الإستراتيجية لم يعد خياراً ثانوياً أو ترفاً إدارياً، وذلك لما
تتسم به بيئة العمل التربوي وميدان التربية والتعليم من تغيرات جوهرية وسريعة تحتم
على المؤسسات التربوية وفي مقدمتها كليات التربية ضرورة المواكبة والتكيف والحرص
على مقومات المرونة الإستراتيجية لتحقيق التنافسية في ظل التسارع الذي تواجهه
وتخضع لتأثيراته، وعلى ذلك يمكن القول بأن ممارسة أبعاد المرونة الإستراتيجية في
الجامعات توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الإستراتيجية التي تمكنها من التكيف مع
المعطيات التي تواجهها في حالات التغير السريع في أوضاع بيئة عمل تتسم بالتنافسية

والتغير المستمر. وتأتي هذه الدراسة استجابة لما يفرضه العصر الحالي من تحديات تحتم على الجامعات والكليات البحث عن المداخل التطويرية التي تساهم في رفع الكفاءة والفاعلية؛ حيث يعد مدخل المرونة الإستراتيجية من المداخل الإدارية التي تدعو الحاجة إليها استجابة لمطالبات البيئة التنافسية التي تواجه الجامعات بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص، كما أنها تأتي متواكبة مع ما تهدف إليه رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما تتضمنه من مضامين تطويرية للبيئة التنظيمية واستجابة لبرامج التحول الوطني.

مشكلة الدراسة

نظرا لما تواجهه الجامعات السعودية من تحديات تتمثل في التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي ومواكبة التطور السريع وتحقيق متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وحتمية التغيير لمواكبة هذه التطورات من جهة؛ وما تواجهه من مشكلات وصعوبات من جهة أخرى يحتم عليها عليها البحث عن مداخل ذات بعد تطويري يتناغم مع السرعة الحتمية في التفاعل مع معطيات العصر. وقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت أداء الجامعات السعودية أنها تواجه العديد من التحديات والمشكلات والصعوبات؛ حيث أشارت دراسة (كعكي، 2018) إلى أن الجامعات السعودية تواجه عدداً من المشكلات من أهمها: ضعف مرونة الأنظمة وقدم الهياكل التنظيمية، وضعف البنية التحتية لنظام التواصل، كما أوضحت دراسة (التويجري، 2014) إلى أن من المشكلات التي تواجهها الجامعات السعودية كذلك اعتماد نظام الإدارة التقليدية



د. محمد بن فهد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)

والعشوائية في الأداء، وهو ما كشفته دراسة (المليجي، 2016) من أن جودة إدارة العمليات في جامعة حائل جاءت بدرجة ضعيفة، وأن هناك مجموعة من المعوقات الإدارية والتنظيمية والتعليمية التي تعوق تحقيق جودة العمليات داخل بعض الأقسام العلمية بجامعة حائل، وتحد من تحقيق الفعالية التنظيمية وجودة الأداء الإداري بهذه الأقسام، والمركزية الشديدة في القرار الجامعي وصورية تفويض السلطة، كما أوصت دراسة (عسيري، 2014) بضرورة تسهيل إجراءات العمل داخل الجامعات.

ولقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة التوجه نحو ممارسة أبعاد المرونة الإستراتيجية كمدخل للتطوير في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء - بما في ذلك الجامعات وما تحتويه من كليات - حيث أشارت دراسة (ابن أحمد، وآخرون، 2018) إلى أن المرونة الإستراتيجية هي وسيلة يعتمد عليها متخذو القرارات لتقليص الفجوة بين الخطط والإستراتيجيات من جهة؛ والتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية من جهة أخرى، وهو ما أوصت به دراسة (العبادي، 2017) من ضرورة تبني ممارسة المرونة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لبقاء المنظمات، ودراسة (Ogunmokun & Li, 2012) التي أظهرت أن المرونة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء، وأنها تشكل أمراً ضرورياً للحفاظ على بقاء المنظمات وهو ما تؤكدته دراسة (Rajbhandari, 2017) من أن المرونة الإستراتيجية تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ودراسة (أبو ليلي والشوابكة، 2018: 45) التي أوصت بضرورة العمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الإستراتيجية في الجامعات - وكليات التربية جزء منها- ودراسة (الأشرم، 2016: 95)

التي أوصت كذلك بضرورة تطبيق مفهوم المرونة الإستراتيجية في الجامعات من أجل المشاركة في تطوير الأداء المؤسسي.

وتأسيساً على ذلك ونظراً لزيادة الاهتمام بجودة الأداء والتنافسية وتحقيق قفزات نوعية على مستوى كليات التربية، ولكون المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، والتي تسعى نحو التطوير في ظل البيئات المتغيرة للتوفيق بين الهدف الإستراتيجي والأنشطة الممارسة، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء حول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية في جامعة حائل، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وما سبل تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟



د. محمد بن فهاد

اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)



فرضيات الدراسة

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل حول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس — الرتبة العلمية — عدد سنوات الخدمة).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل حول سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس — الرتبة العلمية — عدد سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة

١. التعرف على درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢. التعرف على سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣. الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل حول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس — الرتبة العلمية - عدد سنوات الخدمة).



٤. الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل حول سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - الرتبة العلمية - عدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة

• الأهمية النظرية:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية من خلال:

- حداثة موضوعها حيث إن الاهتمام اليوم ينصب نحو تطوير الأداء التنظيمي الإستراتيجي.
- تناغم أهداف الدراسة مع التوجه المحلي والعالمي نحو تحقيق الجودة النوعية في الأداء.
- أهمية الدور الذي تقوم به الجامعات وما تقدمه من خدمات؛ حيث تعد قطاعاً مهماً وحيوياً.
- أهمية الميدان الذي طبقت فيه فالميدان التعليمي يعد من أهم ميادين التأهيل والتدريب للكوادر البشرية.
- ما يمكن أن تقدمه من إضافة علمية للمكتبة الإدارية في موضوعها.



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)

• الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في:

- نشر ثقافة المرونة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية والتعليمية.
- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية القيادات الأكاديمية في كليات التربية في تحسين مستوى ممارسة المرونة الإستراتيجية فيها.
- قد تفيد نتائج الدراسة في حث العاملين في كلية التربية على تحقيق مستوى متقدم من الأداء الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الكلية التنظيمي.
- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة العاملين في كليات التربية على رفع مستوى ممارسة أبعاد المرونة الإستراتيجية؛ وبالتالي رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وللمجتمع، ومما يساعدها في تحقيق أهدافها.
- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها المسؤولين وصناع القرار في الجامعات وكليات التربية وجامعة حائل لتطوير الأداء التنظيمي فيها وإيجاد مناخ صحي يتواءم مع معطيات العصر.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة أبعاد المرونة الإستراتيجية (المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة الموارد والقدرات، تبسيط الإجراءات) في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في كلية التربية بجامعة حائل.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1440/1441 هـ الموافق 2019/2020.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة حائل.

مصطلحات الدراسة

- المرونة الإستراتيجية:

هي القدرة على التأقلم ورد الفعل السريع مع متغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط، وبناء إستراتيجيات طارئة أو تغييرها من أجل تحقيق التوافق الإستراتيجي. (أحمد والبستي 2015: 95).

تعرف إجرائياً بأنها: قدرة كلية التربية بجامعة حائل على إعادة موقعها التنافسي وتغيير خططها، والاستجابة لحاجات المستفيدين وتحقيق سهولة الحصول على المعلومات الداعمة لقراراتها في الوقت المناسب، بما يتماشى مع التطورات والتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، وتتمثل أبعاد المرونة الإستراتيجية في الأبعاد التالية: (المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة الموارد والقدرات، تبسيط الإجراءات)



د. محمد بن فهد

اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)



- سبل التطوير:

هي الوسائل والطرق التي يتم من خلالها تحقيق مرونة الأداء في كلية التربية بجامعة حائل بما يحقق مرونتها وتحقيق أهدافها بكل يسر، ويتمشى مع معطيات العصر وتحدياته.

الإطار النظري

- المرونة الإستراتيجية:

يعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث تلعب المرونة الإستراتيجية دوراً أساسياً في القضاء على التأثيرات البيئية، وامتلاك المؤثرات الإيجابية لتوليد الميزة التنافسية في المنظمات، وبالتالي تحقيق مستوى متقدم من الأداء ومضاعفة الفوائد التي يمكن تحقيقها، فضلاً عن دعمها لقدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية (قدوري والألوسي، 2018: 121)، وكانت بداية نشأة المرونة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وخاصة داخل الشركات بسبب التغيرات في البيئة والتقلبات في متطلبات السوق وضرورة الاستجابة لها بسرعة عالية، (Ogunmokun & Li, 2012: 7)، وتشير الأدبيات إلى أن أول من استخدم مفهوم المرونة الإستراتيجية هو Eccles في خمسينيات القرن الماضي (رشيد وحמיד، 2019: 37)، وبدأ الاهتمام الفعلي به في العقد الأخير من القرن العشرين، نتيجة زيادة درجة علم التأكد البيئي الذي يواجه منظمات الأعمال، وبسبب التغيرات في البيئة العالمية خلال العقد الأخير وبداية الألفية الثالثة. (إدريس والغالي 2013: 105)، ويعد Ansof (1993) أول

من تناول هذا المدخل كخيار إستراتيجي؛ حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة أطلق عليها الإدارة المفاجئة، حيث اعتبرها مدخلاً للتطوير من أجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير (عايض وعمر، 2019 : 118)، كما قام Sanchez (1995) بتطوير هذا المدخل من خلال وضع أنموذج للمنافسة القائمة على الاستجابة لطلبات البيئات التنافسية الديناميكية للحصول على الفرص (Bock, Opsahl, Gerard. 2010: 4).

- مفهوم المرونة الإستراتيجية:

يعرف Eppink (1978: 246) المرونة الإستراتيجية على أنها خاصية لمنظمة ما تجعلها أقل عرضة للتغيرات البيئية غير المتوقعة أو جعلها أكثر قدرة على الاستجابة لها بنجاح، ويعرف Aaker & Mascarenhas, Briance (1984: 74) المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية الكبيرة وغير المؤكدة والسريعة، ويعرفها Kickert (1985:9) بأنها عملية تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على التحكم؛ كرد فعل على التطورات البيئية المستقبلية غير المؤكدة. وتشير هذه التعريفات إلى أن المرونة الإستراتيجية تكون متحققة في قدرة المنظمة على التكيف بسرعة فائقة مع التغيرات البيئية بشتى صورها.

كما عرفت المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسة في البيئة الخارجية والاستجابة لها (Hitt, 2004: 43). وعُرفت بأنها قدرة المنظمة على تعديل الوسائل المتاحة لتحقيق أفضل النتائج سواء على الوضع الحالي أو المتوقع عند



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)

مواجهة المواقف أو التوقعات التي قد تنحرف بها (Heng, Xu, Jianqi & Xinglu, 2013, p: 80). وتعرف بأنها قدرة المنظمة على مواجهة اتجاهات المشاريع الجديدة بالاعتماد على كفاءتها الحالية من أجل الحصول على قدرة حيوية للمشروعات الجديدة لتحديث إستراتيجياتها في الوقت المناسب (Dai, Goodale, Gukdo & Fangsheng, 2018: 264). وعرفت أيضا بأنها تمثل مجموعة الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية سواء بطريقة استجابية أو استباقية. (رشيد وحميد 2019: 37).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية في البيئة التربوية والتعليمية بأنها قدرة المؤسسات التربوية والتعليمية على إعادة موقعها التنافسي وتغيير خططها أو تنسيقها، استجابةً لحاجات المستفيدين المتجددة، والحصول على المعلومات الداعمة لقراراتها في الوقت المناسب وبكل يسر وسهولة، بما يتماشى مع التطورات والتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

- أبعاد المرونة الإستراتيجية:

أما أبعاد المرونة الإستراتيجية فيشير بنى حمد (2015: 7) إلى أنها خمسة أبعاد هي: المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية، ومرونة الموارد، ومرونة القدرات، أما ابن أحمد ومعاشو (2018: 191) فقد حددها بخمسة أبعاد هي: مرونة السوق، ومرونة الإنتاج، ومرونة الموارد البشرية، والمرونة المالية، ومرونة الهيكل التنظيمي، ويحددها Dai et al. (2018: 278) بستة أبعاد هي: مرونة التسويق، ومرونة الإنتاج وتعني

تصنيع مجموعة واسعة من المنتجات المختلفة، ومرونة التصميم وتعني دعم مجموعة من التطبيقات المستجدة المحتملة، ومرونة إمكانية إعادة الإستراتيجيات لإعادة التصميم والتسويق، ومرونة إعادة تشكيل سلاسل الموارد التي يمكن للمنظمة استخدامها في تطوير وتصنيع منتجاتها، والمرونة التنظيمية اللازمة لذلك، أما قريشي وآخرون (2019: 69) فقد حددوها بخمسة أبعاد هي: المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة الرأسمال البشري، وتبسيط الإجراءات، ويرى حسين وآخرون (-189: 2018: 194) أنها ثلاثة أبعاد هي: مرونة الهياكل التنظيمية، ومرونة الموارد البشرية، وتبسيط الإجراءات.

فيما يرى رشيد وحמיד (2019: 37) أن أبعاد المرونة الإستراتيجية تصنّف إلى بعدين هما: المرونة الإستراتيجية الاستجابية؛ وتعني تكيف المنظمة مع البيئة وتأثرها بها مما يدعوها إلى إعادة هيكلة نفسها، والمرونة الاستباقية؛ وتعني القدرة على إيجاد واقتناص الفرص بحيث تكون المنظمة مستعدة للظروف البيئية غير المتوقعة، ويحددها عايش وعمر (2019: 119) ببعدين هما: المرونة التنافسية، ومرونة الموارد، أما إبراهيم (2019: 412) فيحددها في ثلاثة أبعاد هي: المرونة الإستراتيجية، ومرونة الموارد، والمرونة التنافسية.

وبناء على ذلك وما تناولته الدراسات السابقة من أبعاد؛ يمكن تحديد أبعاد المرونة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية والتعليمية بأربعة أبعاد رئيسة هي كالتالي:



د. محمد بن فهاد

المرونة الإستراتيجية في كليات التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها

اللوغان

(دراسة ميدانية)



• المرونة التنافسية، وتعني قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف السريع مع معطيات التنافسية؛ والتغيرات السريعة في البيئة التعليمية واحتياجات سوق العمل والتوجه نحو التأقلم مع تداعياتها في البيئة الخارجية لها، ويمكن تفعيل ذلك من خلال استجابة تلك المؤسسات للحاجات المتجددة للمستفيدين من خدماتها، وتطوير عملياتها التشغيلية، وتقديم برامج متفردة تضمن لها الاستمرارية، والتطوير المستمر في أساليبها لمواجهة المنافسين، وامتلاكها القدرة على تجنب المخاطر التنافسية.

• مرونة المعلومات، وتعني قدرة المؤسسة التعليمية على استخلاص المعلومات واستخدامها في عمليات دعم وصنع القرار وترشيده، والحفاظة عليها وأرشفتها لتحقيق سهولة الوصول إليها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مواكبتها للتطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية، وتوفير المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار، وقدرتها على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.

• مرونة الموارد والقدرات، وهي قدرة المؤسسة التعليمية على الاستفادة الكاملة من مواردها المتاحة من موجودات وإمكانات مادية وبشرية وقدرات معرفية ومهارية لتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القدرة على استثمار كوادرها في عمليات التطوير، والسرعة في إعادة هيكلة قدراتها وفقا لتغيرات البيئة الخارجية، ومقدرتها على التعامل مع التحديات التي تواجهها.



• المرونة في تبسيط الإجراءات، وتعني اختصار خطوات العمل وتقليلها بما يؤدي إلى زيادة فاعليتها، وتحقيق قدر كافٍ من السرعة المتزنة في الأداء، ويكون ذلك من خلال تقليل خطوات إجراءات العمل لتحقيق إراحة المستفيدين، وتحسين أساليب الاتصال الإداري بما يحقق سرعة الإنجاز، وانسيابية إجراءاتها وتقديم خدمات متميزة، والتقليل من الخطوات غير الضرورية لتوفير الوقت لأداء المهام بفاعلية.

الدراسات السابقة

نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت مدخل المرونة الإستراتيجية في قطاع التعليم بشكل عام وفي كليات التربية وفي الجامعات السعودية بشكل خاص - حسب علم الباحث - تمت مراجعة الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع الدراسة، وإن كان بعضها في بيئات غير تعليمية نظراً لقلّة الدراسات في القطاع التعليمي وندرتها، وفيما يلي استعراض لأبرز تلك الدراسات:

فقد أجرى Ogunmokun & Li (2012) دراسة هدفت إلى تحديد أثر المرونة على أداء الشركات الصينية في التصدير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لها، وتم تطبيق الدراسة في ثلاث مدن هي: بكين (تمثل الشمال) وشنغهاي (تمثل الشرق)، وقوانغدونغ (تمثل الجنوب)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (111) مفردة، وأظهرت النتائج أن (69.4) من الشركات عينة الدراسة تتمتع بالمرونة الإستراتيجية كما أظهرت النتائج أن المرونة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء؛ وأنها تشكل



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)

أمراً ضرورياً للحفاظ على بقائها. كما قام إدريس والغالي (2013) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (180) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما قام بنى حمد (2015) بدراسة هدفت لمعرفة واقع الذكاء التنافسي والمرونة الإستراتيجية وتأثيرها على التميز المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (203) فرداً، وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية جاءت عالية في جميع أبعادها وفي الدرجة الكلية، وإلى وجود أثر للمرونة الإستراتيجية بجمع أبعادها على التميز المؤسسي. وأجرت الأشرم (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لها، وبلغ حجم العينة (197) مفردة، وجاءت أهم النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية متوسطة كذلك، وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً لأبعاد المرونة الإستراتيجية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. كما أجرى العبادي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر

المرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (226) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

كما أجرى ابن أحمد، وأمعاشو (2018) دراسة هدفت إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية على فاعلية الأداء في مؤسسات الاتصال الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات كان أهمها: وجود تطبيق عالٍ للمرونة الإستراتيجية وفاعلية الأداء، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء في تلك المؤسسات. وقام أبو ليلي والشوابكة (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (136) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة. كما قام قريشي وآخرون (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على تصورات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بمجمع لعموري بيسكرة، وأثر ذلك في مرونته الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (39) موظفاً إدارياً، وجاءت أبرز النتائج أن مستوى توافر إستراتيجيات إدارة المواهب بمجمع لعموري جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، ومستوى توافر المرونة



د. محمد بن فهد

اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)

الاستراتيجية جاءت مرتفعاً، وتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الإستراتيجية للمجمع محل الدراسة. وأجرى إبراهيم (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية في شركات التأمين المصرية داخل جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (313) مفردة، وجاءت أبرز النتائج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية داخل القطاع محل الدراسة. وأجرى عايش وعمر (2019) دراسة هدفت إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة (301) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام في ممارسة المرونة الإستراتيجية في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى تحقق أبعاد أداء هذه الجامعات، وكان أكثرها تحققاً بُعد الحصة السوقية، وأقلها بُعد الربحية، ووجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في أداء الجامعات، فقد كان أكثرها أثراً بُعد المرونة التنافسية، وأقلها أثراً بُعد مرونة الموارد.

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن غالب الدراسات كانت في ميدان الأعمال؛ نظراً لظهور هذا المدخل في تلك البيئات، وقلة الدراسات في قطاع التعليم، وندرتها في القطاع العام، وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في المنهج والأداة وطبيعة الدراسة حيث جاءت جميعها ميدانية، كما تتفق معها في جزء من الحد الموضوعي حيث بحثت كلها في موضوع المرونة الإستراتيجية، كما يتضح أنها اتفقت مع دراسة كل من بنى حمد (2015)، والأشرم (2016)، والعبادي (2017)، وأبو

ليلى والشوابكة (2018) وابن أحمد وأمعاشو (2018)، وقريشي وآخرون (2019) وعايض وعمر (2019) في معرفة درجة الممارسة، وبينما اختلفت مع دراسة إدريس والغالي (2013)، ودراسة إبراهيم (2019)، اللتين بحثتا عن مدى أهمية المرونة الإستراتيجية، ودراسة Ogunmokon & Li (2012)، التي ركزت على درجة التأثير بين المرونة الإستراتيجية وعوامل أخرى، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ميدان التطبيق حيث طبقت غالبيتها في ميدان المنظمات العامة أو مؤسسات قطاع الأعمال عدا دراستي الأشرم (2016)، والعبادي (2017) اللتين طبقتا في التعليم العالي، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الدراسة الأولى -حسب علم الباحث- التي تناولت هذا موضوع المرونة الإستراتيجية على مستوى مؤسسات التعليم العالي السعودي، كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها بحث عن سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كليات التربية.

منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات، وهو ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته دراسة ظاهرة معينة أو حدث ما بالاعتماد على معلومات كمية أو نوعية خلال فترة زمنية معينة بغرض التعرف على جوانب تلك الظاهرة للوصول إلى نتائج تساهم في فهم الواقع وتطويره (مطاوع والخليفة 2014: 111).



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)



- مجتمع الدراسة وأفرادها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل والبالغ عددهم (239) عضواً، خلال الفصل الجامعي الثاني (1440/1441 - 2019/2020) حسب الإحصاءات الرسمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطبيقها على كامل أفراد المجتمع وكان المسترد منها والصالح للتحليل (131) استبانة.

- وصف أفراد مجتمع الدراسة:

- البيانات الأولية:

جدول رقم (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق البيانات الأولية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	103	78.6
	أنثى	28	21.4
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك فأعلى	63	48.1
	أستاذ مساعد	68	51.9
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	52	39.7
	من 10 سنوات فأكثر	79	60.3
المجموع		131	100.0

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة استجابة فئة الذكور جاءت (78.6%)، بينما جاءت نسبة الإناث (21.4%)، من إجمالي المستجيبين، كما يتضح أن فئة أستاذ

مشارك فأعلى (وهم أستاذ - وأستاذ مشارك) جاءت بنسبة (48.1%)، بينما فئة أستاذ مساعد جاءت بنسبة (51.9%)، وجاءت فئة أقل من 10 سنوات بنسبة (39.7%)، بينما فئة من 10 سنوات فأكثر جاءت بنسبة (60.3%).

- أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تم القيام بمراجعة الأدب النظري ذي العلاقة، والاستعانة بكل ما كتب حول موضوعها من كتب ودراسات علمية وبحوث كدراسة كل من بنى حمد (2015)، والأشرم (2016)، والعبادي (2017)، وأبو ليلي والشوابكة (2018) وابن أحمد وأمعاشو (2018)، وقريشي وآخرون (2019) وعايض وعمر (2019) إدريس والغالي (2013)، وإبراهيم (2019)، Ogunmokun & Li (2012)، وفي ضوء ذلك تم بناء أداة الدراسة، والتي تكوّنت من قسمين اشتمل القسم الأول على البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة، والقسم الثاني الذي اشتمل على محاور وأبعاد وعبارات الاستبانة، حيث تكوّن المحور وهو درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كليات التربية من أربعة أبعاد هي: (المرونة التنافسية - مرونة المعلومات - مرونة الموارد والقدرات - المرونة في تبسيط الإجراءات) اشتملت على (31) عبارة، فيما جاء المحور الثاني وهو سبل التطوير (12) عبارة، والقيام بتحكيما وتعديلا وفقا لآراء وملاحظات المحكمين، وتم حساب صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) فرداً.



د . محمد بن فهاد
اللوثان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)



صدق الأداة:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول: درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية، بالدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه:
- جدول رقم (2): معاملات ارتباط بنود المحور الأول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية بالدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	البعد
**0.9333	7	**0.9093	4	**0.8409	1	المرونة التنافسية
**0.6958	8	**0.9543	5	**0.9446	2	
**0.8819	9	**0.9706	6	**0.9400	3	
**0.8953	14	**0.9368	12	**0.9038	10	مرونة المعلومات
**0.8785	15	**0.9190	13	**0.8775	11	
**0.9685	22	**0.9230	19	**0.8564	16	مرونة الموارد والقدرات
**0.9288	23	**0.9476	20	**0.9246	17	
**0.9426	24	**0.9259	21	**0.8658	18	
**0.8722	31	**0.8327	28	**0.8521	25	المرونة في تبسيط الإجراءات
		**0.9122	29	**0.7401	26	
		**0.8646	30	**0.8224	27	

** دالة عند مستوى 0.01

• معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول: درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (3): معاملات ارتباط بنود المحور الأول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية بالدرجة الكلية للمحور

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.7892	9	**0.7737	17	**0.9134	25	**0.7431
2	**0.9274	10	**0.8180	18	**0.8357	26	**0.6176
3	**0.9052	11	**0.7002	19	**0.8478	27	**0.4745
4	**0.9471	12	**0.8039	20	**0.9161	28	**0.7176
5	**0.9372	13	**0.9350	21	**0.8851	29	**0.8684
6	**0.9208	14	**0.8717	22	**0.9075	30	**0.6731
7	**0.9067	15	**0.9344	23	**0.8688	31	**0.6386
8	**0.5951	16	**0.8966	24	**0.9066		

** دالة عند مستوى 0.01

• معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الأول: درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية، بالدرجة الكلية للمحور:



د . محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)



جدول رقم (4): معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	البعد
**0.9564	المرونة التنافسية
**0.9348	مرونة المعلومات
**0.9621	مرونة الموارد والقدرات
**0.8004	المرونة في تبسيط الإجراءات

** دالة عند مستوى 0.01

• معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني: سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (5): معاملات ارتباط بنود المحور الثاني سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية بالدرجة الكلية للمحور

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.7686	5	**0.8803	9	**0.8556
2	**0.7663	6	**0.9232	10	**0.8944
3	**0.9161	7	**0.8967	11	**0.5921
4	**0.9113	8	**0.8325	12	**0.7337

** دالة عند مستوى 0.01



ثانياً: ثبات الأداة:

جدول رقم (6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=30)

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد/المحور
0.97	9	المرونة التنافسية
0.95	6	مرونة المعلومات
0.98	9	مرونة الموارد والقدرات
0.93	7	المرونة في تبسيط الإجراءات
0.98	31	الثبات الكلي لأبعاد درجة الممارسة
0.96	12	سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة معامل الثبات في الدرجة الكلية لأبعاد المحور الأول ممارسة المرونة الإستراتيجية هي (0.98)، وتراوحت درجات الأبعاد ما بين (0.93 - 0.97)، كما بلغت درجة معامل ثبات المحور الثاني سبل التطوير (0.96)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجات عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها والوثوق بنتائجها.

ولتسهيل تفسير النتائج تم استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (عالية جداً=5، عالية=4، متوسطة=3، منخفضة=2، منخفضة جداً=1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:



د . محمد بن فهاد

اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)



طول الفئة = أكبر قيمة - أقل قيمة ÷ عدد بدائل الأداة = $5 - 1 = 4$ ÷ $0.80 = 5$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول رقم (7): توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
مدى المتوسطات	من 4.21 إلى أقل 5.00	من 3.41 إلى أقل 4.21	من 2.61 إلى أقل 3.41	من 1.81 إلى أقل 2.61	من 1.00 إلى أقل 1.81

- إجابة أسئلة الدراسة:

إجابة السؤال الأول ونصه: "ما درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية

بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس، على النحو التالي:

البعد الأول: المرونة التنافسية:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول

درجة ممارسة بُعد المرونة التنافسية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	تطور الكلية عملياتها التشغيلية لتلبية متطلبات المستخدمين.	3.18	0.88	متوسطة
1	تستجيب الكلية للحاجات المتجددة للمستخدمين من خدماتها.	3.15	0.79	متوسطة
3	تقدم الكلية برامج متفردة بما يحقق لها الاستمرارية.	3.12	1.10	متوسطة
7	تقوم الكلية بتحديث عمليات التوسع في تقديم خدماتها.	2.98	1.03	متوسطة
5	تشخص الكلية التغيرات المحيطة بما باستمرار.	2.95	0.92	متوسطة
6	تحرص الكلية على امتلاك ميزة تميزها عن الكليات المنافسة	2.95	1.02	متوسطة
4	تسعى الكلية إلى تطوير أساليبها لمواجهة المنافسين.	2.89	1.01	متوسطة
9	تمتلك الكلية القدرة على تجنب المخاطر التنافسية.	2.86	1.04	متوسطة
8	تقيم الكلية شراكات مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها.	2.71	0.96	متوسطة
	المتوسط العام للبعد	2.98	0.87	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (8) أن العبرة "تطور الكلية عملياتها التشغيلية لتلبية متطلبات المستخدمين"، حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية أي أن هذه العبرة تمارس بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.88)، مما يدل على أن درجة ممارستها (متوسطة). كما يتضح أن العبرة "تقيم الكلية شراكات مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها"، حصلت على



د. محمد بن فهاد

اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)

أقل متوسط حسابي، أي أنها تمارس بدرجة أقل من باقي العبارات الأخرى، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.71) وبانحراف معياري (0.96) مما يدل على أن درجة ممارستها (متوسطة). وجاءت درجة ممارسة بُعد المرونة التنافسية بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وبانحراف معياري (0.87)، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن كلية التربية قد خضعت خطوات جيدة نحو تطوير عملياتها التشغيلية؛ لتلبي متطلبات المستفيدين، وذلك استجابة للحاجات المتجددة لهم، فهم يدركون ذلك من خلال ما تم طرحه من برامج تطويرية داخل الجامعة، وهذا مؤشر لا بأس به كون الكلية فنية وناشئة وإن جاء بدرجة متوسطة دون المستوى المأمول نظراً لأهميته. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأشرم (2016) في الدرجة الكلية لبعد المرونة التنافسية، بينما تختلف مع دراسة أبو ليلي والشوابكة (2018) ودراسة قريشي وآخرون (2019) ودراسة عايض وعمر (2019)، ودراسة بني حمد (2015)، التي جاءت نتائج دراساتهم في هذا البعد بدرجة عالية أو مرتفعة.

البعد الثاني: مرونة المعلومات:

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة بُعد مرونة المعلومات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	تتبع الكلية الأسلوب العلمي في جمع المعلومات وتحليلها.	3.14	1.00	متوسطة
10	تواكب الكلية التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية.	3.13	1.07	متوسطة
14	توفر الكلية المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار.	3.06	1.05	متوسطة
13	تستفيد الكلية من المعلومات الجديدة في تعديل إستراتيجياتها.	3.03	1.07	متوسطة
12	توظف الكلية كادراها البشري لتطوير تكنولوجيا المعلومات.	2.97	1.01	متوسطة
15	تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.	2.88	1.10	متوسطة
	المتوسط العام للبعد	3.03	0.94	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (9) أن العبارة "تتبع الكلية الأسلوب العلمي في جمع المعلومات وتحليلها"، حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية، أي أنها العبارة تمارس بدرجة أكبر من باقي العبارات، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.14) وانحراف معياري (1.00) مما يدل على أن درجة ممارستها (متوسطة). كما يتضح أن العبارة "تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات"، حصلت على أقل متوسط حسابي، أي أنها تمارس بدرجة أقل من باقي العبارات الأخرى، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.88) وانحراف معياري (1.10)، مما يدل على أن درجة ممارستها



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)

(متوسطة). وجاءت درجة ممارسة بُعد مرونة المعلومات بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.03) وبانحراف معياري (0.94)، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى كون الكلية تتبع جامعة حائل وهي جامعة ناشئة وأكب إنشائها الكثير من التطور في البنية الرقمية والحكومة الإلكترونية؛ وما صاحب ذلك من تدريب لمنسوبيها، وحصولها على الاعتماد الدولي المؤسسي، مما جعل أفراد مجتمع الدراسة يعطوا درجة متوسطة لممارسة هذا البعد على الرغم من أنها أقل من المأمول نظرا لحدة التنافسية وأهمية مرونة المعلومات في ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبادي (2017) في الدرجة الكلية لهذا البعد، بينما تختلف مع دراسة أبو ليلي والشوابكة (2018) ودراسة قريشي وآخرون (2019) التي جاءت الدرجة الكلية لنتائجها في هذا البعد مرتفعة.



البعد الثالث: مرونة الموارد والقدرات:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة بُعد مرونة الموارد والقدرات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
16	تستخدم الكلية مواردها البشرية المتاحة لتحسين خدماتها.	3.22	0.95	متوسطة
19	تمتلك الكلية القدرة على استثمار كوادرها في عمليات التطوير.	3.19	1.09	متوسطة
20	تحرص الكلية على إعادة هيكلة قدراتها وفقاً لمتغيرات البيئة الخارجية.	3.16	1.14	متوسطة
18	تستطيع الكلية تحديد الموارد اللازمة لصياغة إستراتيجياتها.	3.13	1.07	متوسطة
21	تعمل الكلية على التنمية المهنية لمسؤوليها وفقاً للمستجدات.	3.11	1.10	متوسطة
22	تعمل الكلية بروح الفريق الواحد لاستثمار قدرات مسؤوليها.	3.05	1.14	متوسطة
17	تمتلك الكلية الموارد الكافية لتحسين نوعية مخرجاتها.	3.01	1.13	متوسطة
24	تمكّن الكلية مواردها البشرية من التعامل مع التحديات التي تواجهها.	2.95	1.05	متوسطة
23	تتيح الكلية لمسؤوليها إمكانية التعلّم التنظيمي للتكيف مع المتغيرات.	2.83	1.08	متوسطة
	المتوسط العام للبعد	3.07	0.99	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (10) أن العبارة "تستخدم الكلية مواردها البشرية المتاحة لتحسين خدماتها"، حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية، أي أنها تمارس بدرجة أكبر من باقي العبارات، إذ جاء متوسطها حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.95) مما يدل على أن درجة ممارستها (متوسطة). كما يتضح أن العبارة "تتيح الكلية لمسؤوليها إمكانية التعلّم التنظيمي للتكيف مع المتغيرات"، حصلت على أقل متوسط



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)

حسابي، أي أن هذه العبارة تمارس بدرجة أقل من باقي العبارات الأخرى، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.83) وبانحراف معياري (0.95)، مما يدل على أن درجة ممارستها (متوسطة). وجاءت درجة ممارسة بُعد مرونة الموارد والقدرات (متوسطة) بمتوسط حسابي مقداره (3.07) وبانحراف معياري (0.99)، ويمكن أن يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن كلية التربية من الكليات الأوائل التي واكبت إنشاء الجامعة من المراحل الأولى فهي تمتلك موارد بشرية وقدرات معرفية أكثر من غيرها، وبحكم تخصصها التربوي تقدم الكثير من البرامج التي تخدم التعليم بالمنطقة؛ الأمر الذي ولد لديهم الإحساس بأن هذا البعد رغم أهميته إلا أنه يمارس بشكل متوسط نظراً للظروف التي واكبت إجراء هذه الدراسة من مراجعة لخطط وأدوار كليات التربية على المستوى الوزاري والجامعات ككل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الأشرم (2016)، والعبادي (2017)، في الدرجة الكلية لهذا البعد، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة ابن أحمد، وأمعاشو (2018)، وعايض وعمر (2019)، حيث جاءت درجتها الكلية لهذا البعد عالية، ودراسة بنى حمد (2015)، التي جاءت بدرجة مرتفعة.

البعد الرابع: المرونة في تبسيط الإجراءات:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة بُعد المرونة في تبسيط الإجراءات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
30	تحرص الكلية على تكامل هيكلها التنظيمي.	3.53	0.99	عالية
28	تحرص الكلية على انسيابية إجراءاتها لتقديم خدمات متميزة.	3.44	0.95	عالية
29	تحرص الكلية على أداء المهام المتشابهة في عملية واحدة منعا للازدواجية.	3.31	0.94	متوسطة
27	تنوع الكلية في أساليب الاتصال الإداري بما يحقق سرعة الإنجاز.	3.31	1.20	متوسطة
26	تراعي الكلية نوعية العمل المناسب لقدرات منسوبيها.	3.22	0.91	متوسطة
31	تهدف الكلية الخطوات غير الضرورية لتوفير الوقت لأداء المهام بفاعلية.	3.22	1.04	متوسطة
25	تقلل الكلية خطوات إجراءات العمل لتحقيق إراحة طالب الخدمة.	2.89	1.07	متوسطة
	المتوسط العام للبعد	3.27	0.91	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (11) أن "تحرص الكلية على تكامل هيكلها التنظيمي"، حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية، أي أنها تمارس بدرجة أكبر من باقي العبارات، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.53) وانحراف معياري (0.99)، مما يدل على أن درجة ممارستها (عالية)، كما يتضح أن العبارة "تقلل الكلية خطوات إجراءات العمل لتحقيق إراحة طالب الخدمة"، حصلت على أقل المتوسطات، أي أنها تمارس بدرجة أقل من باقي العبارات الأخرى، إذ متوسطها الحسابي (2.89) وانحراف معياري



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)

(1.07) مما يدل على أنها بدرجة ممارستها (متوسطة). وجاءت درجة ممارسة بُعد تبسيط الإجراءات (متوسطة) بمتوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري (0.91)، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن كلية التربية تمارس غالب إجراءاتها عن طريق نظام البنز ومن خلال البلاك البورد مما ولد الإحساس لديهم بإعطاء درجة متوسطة نظراً للمعوقات التقنية والتنظيمية التي تواجههم في ذلك. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة قريشي وآخرون (2019) التي جاءت الدرجة الكلية لهذا البعد مرتفعة.

الدرجة الكلية لأبعاد الممارسة:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لدرجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
المرونة في تبسيط الإجراءات	3.27	0.91	1	متوسطة
مرونة الموارد والقدرات	3.07	0.99	2	متوسطة
مرونة المعلومات	3.03	0.94	3	متوسطة
المرونة التنافسية	2.98	0.87	4	متوسطة
الدرجة الكلية	3.08	0.87		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (12) أن الدرجة الكلية لأبعاد ممارسة المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة جاءت (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف

معياري (0.87). كما يتضح أن بُعد المرونة في تبسيط الإجراءات جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27)، وجاء بُعد مرونة الموارد والقدرات بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.07)، بينما جاء بعد مرونة المعلومات بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.03)، وحلَّ أخيراً بعد المرونة التنافسية بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.98)، ولعل السبب في هذا الترتيب يعود إلى أن هذه الأبعاد لا تستطيع الكلية العمل فيها منفردة عن الإدارات الأخرى المساندة؛ بل تحتاج إلى دعم بعض العمادات والجهات الأخرى في الجامعة، عدا تبسيط الإجراءات ولهذا حل بالمرتبة الأولى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الأشرم (2016)، ودراسة العبادي (2017)، التي جاءت الدرجة الكلية لجميع الأبعاد متوسطة، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو ليلى والشوابكة (2018) وابن أحمد وأمعاشو (2018)، ودراسة قريشي وآخرون (2019) ودراسة عايض وعمر (2019)، ودراسة بنى حمد (2015)، التي جاءت الدرجة الكلية لجميع الأبعاد عالية أو مرتفعة.

إجابة السؤال الثاني ونصه: "ما سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية

التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

حول درجة الموافقة على سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة

حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، على النحو التالي:



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)



جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول
سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
3	تعزيز جودة الأداء بالكلية من خلال التطوير والتحفيز المستمرين.	3.93	0.94	1	موافق
11	التقليل من إجراءات الرقابة غير الضرورية قدر الإمكان لتوفير مساحة للعاملين لأن يكونوا أكثر اجتهاداً وإبداعاً.	3.88	0.91	2	موافق
2	بناء وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة وتدعم التكيف مع الظروف والمتغيرات.	3.88	1.04	3	موافق
6	الاهتمام بالجانب التوعوي في تقديم الخدمات التي تقدمها الكلية.	3.84	1.09	4	موافق
12	توفير بنية تحتية لنظم المعلومات من تكنولوجيا وموارد بشرية وجعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة وفي وقت الحاجة إليها.	3.80	1.25	5	موافق
1	إتاحة الفرصة لكوادر الكلية للالتحاق بالبرامج والدورات الدولية ذات القيمة المضافة لتطوير قدراتهم.	3.78	1.38	6	موافق
7	تقليل الفجوة بين الخدمات الفعلية والخدمات المتوقعة داخل الكلية	3.74	0.89	7	موافق
10	تبني الكلية لمداخل إدارية ذات مرونة عالية لتحقيق الفاعلية التنظيمية وتطوير أساليب وأدوات الأداء.	3.74	0.96	8	موافق
9	تعزيز التفاعل بين الكلية والمجتمع المحلي والعالمي.	3.69	1.10	9	موافق
4	تمكين الكادر البشري الأكاديمي والإداري لتسريع عمليات الإنجاز مع التأكيد على مبدأ المساواة.	3.69	1.13	10	موافق
5	تفعيل الشراكات العلمية والمهنية مع المؤسسات والهيئات التربوية	3.63	1.11	11	موافق
8	تفويض فرق العمل في حل المشكلات الطارئة وفقاً لتطور الأحداث في بيئة العمل.	3.53	1.02	12	موافق
	المتوسط العام	3.76	0.90		موافق



يتبين من الجدول رقم (13) أن العبارة "تعزيز جودة الأداء بالكلية من خلال التطوير والتحفيز المستمرين"، حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية، أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على هذه العبارة بدرجة أكبر من باقي العبارات، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.94)، مما يدل على أن درجة الموافقة عليها (موافق)، كما يتضح أن العبارة "تفويض فرق العمل في حل المشكلات الطارئة وفقاً لتطور الأحداث في بيئة العمل"، حصلت على أقل المتوسطات، أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على هذه العبارة بدرجة أقل من باقي عبارات هذا المحور، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.02)، مما يدل على أن درجة الموافقة عليها جاءت (موافق). وجاءت الدرجة الكلية في موافقة أفراد مجتمع الدراسة حول محور سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية بدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وبانحراف معياري (0.90)، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يدركون أهمية هذه السبل لتطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية كونها تعكس مدى الاستعداد التنظيمي لمتغيرات العصر وتحدياته خاصة أن التنافسية باتت كبيرة والفرق شاسع بين الواقع والمأمول في ظل معطيات الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية 2030.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل حول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)

نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة).

لاختبار فرضية الدراسة الأولى تم استخدام اختبار مان-وتني لدلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل باختلاف الجنس، واختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حولها تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخدمة)، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها:

• الفروق باختلاف الجنس:

ونظراً لصغر حجم إحدى مجموعات الدراسة (عينة الإناث) لذا تم استخدام الأساليب الإحصائية اللابramتريية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (14).

جدول رقم (14): اختبار مان-وتني لدلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول
درجة الممارسة تبعاً لمتغير الجنس

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الجنس	البعد
دالة عند مستوى 0.01	0.001	3.45	6188.00	60.08	103	ذكر	المرونة التنافسية
			2458.00	87.79	28	أنثى	
دالة عند مستوى 0.01	0.001	3.27	6220.00	60.39	103	ذكر	مرونة المعلومات
			2426.00	86.64	28	أنثى	
دالة عند مستوى 0.01	0.003	2.99	6268.00	60.85	103	ذكر	مرونة الموارد والقدرات
			2378.00	84.93	28	أنثى	
غير دالة	0.146	1.46	6540.00	63.50	103	ذكر	تبسيط الإجراءات
			2106.00	75.21	28	أنثى	
دالة عند مستوى 0.01	0.004	2.85	6292.00	61.09	103	ذكر	الدرجة الكلية
			2354.00	84.07	28	أنثى	

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيم (U) دالة عند مستوى 0.01 في الأبعاد:
(المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة الموارد والقدرات)، وفي الدرجة الكلية
لممارسة المرونة الإستراتيجية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين
استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة تلك الأبعاد للمرونة الإستراتيجية
في كلية التربية بجامعة حائل، تعود لاختلاف متغير الجنس، وبالتالي رفض فرضية



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)

الدراسة في هذه الأبعاد (المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة الموارد والقدرات) وفقاً لمتغير الجنس؛ وكانت تلك الفروق لصالح الإناث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون غالب الأقسام النسائية أقساماً ناشئة وجديدة، واكب إنشاؤها الاتجاه نحو أتمتة أنظمة الجامعة، والاتجاه نحو تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي. كما يتضح أن قيمة (U) غير دالة في بعد (المرونة في تبسيط الإجراءات)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة هذا البعد تعود لاختلاف متغير الجنس، وبهذا تم قبول فرضية الدراسة في بعد المرونة في تبسيط الإجراءات، ولعل السبب في ذلك يعود إلى تناغم الدور الذي تقوم به جميع الأقسام والوحدات في شطري الرجال والنساء كونها تدار بمجالس ولجان واحدة يتشكل أعضاؤها من الجميع.

• الفروق باختلاف الرتبة العلمية:

تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل تبعاً لاختلاف (الرتبة الأكاديمية). والجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (15): اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول
درجة ممارسة تبعا لمتغير الرتبة العلمية

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	سنوات الخدمة	البعد
غير دالة	0.579	0.56	0.68	2.93	63	أستاذ مشارك فأعلى	المرونة التنافسية
			1.01	3.02	68	أستاذ مساعد	
غير دالة	0.901	0.13	0.78	3.05	63	أستاذ مشارك فأعلى	مرونة المعلومات
			1.08	3.02	68	أستاذ مساعد	
غير دالة	0.566	0.58	0.90	3.02	63	أستاذ مشارك فأعلى	مرونة الموارد والقدرات
			1.07	3.12	68	أستاذ مساعد	
دالة عند مستوى 0.05	0.024	2.29	0.80	3.46	63	أستاذ مشارك فأعلى	تبسيط الإجراءات
			0.97	3.10	68	أستاذ مساعد	
غير دالة	0.838	0.21	0.75	3.10	63	أستاذ مشارك فأعلى	الدرجة الكلية
			0.97	3.07	68	أستاذ مساعد	

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيم (ت) غير دالة في أبعاد (المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة الموارد والقدرات)، وفي الدرجة الكلية لممارسة المرونة الإستراتيجية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة تلك الأبعاد تعود لاختلاف الرتبة العلمية لأفراد مجتمع الدراسة، وبالتالي قبول فرضية الدراسة الأولى في هذه الأبعاد، ولعل السبب في هذه النتيجة يعود إلى كون أفراد مجتمع الدراسة يعملون في بيئة أكاديمية واحدة جميعهم



د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)



يُمارس نفس الدور ويتبع نفس اللوائح والأنظمة؛ بالإضافة إلى ما يتلقونه من تدريب موحد ضمن البرامج المعدة من قبل إدارة التطوير في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأشرم (2016)، كما يتضح أن قيمة (ت) دالة عند مستوى 0.05 في بعد (المرونة في تبسيط الإجراءات)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة هذا البعد تعود لاختلاف الرتبة العلمية، وكانت تلك الفروق لصالح ذوي الرتب العلمية (أستاذ مشارك فأعلى)، وبالتالي رفض فرضية الدراسة الأولى في بعد (المرونة في تبسيط الإجراءات)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون أصحاب هذه الرتب العلمية يدركون أهمية هذا البعد وضرورة تفعيله، نظراً لما يمارسونه من بحث علمي وتدرّيس وإشراف علمي على طلاب الدراسات العليا.

• الفروق باختلاف عدد سنوات الخدمة:

تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخدمة). والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (16): اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول
درجة الممارسة باختلاف عدد سنوات الخدمة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	سنوات الخدمة	البعد
غير دالة	0.417	0.82	0.65	2.91	52	أقل من 10 سنوات	المرونة التنافسية
			0.98	3.02	79	10 سنوات فأكثر	
غير دالة	0.821	0.23	0.74	3.01	52	أقل من 10 سنوات	مرونة المعلومات
			1.06	3.05	79	10 سنوات فأكثر	
غير دالة	0.491	0.69	0.89	3.00	52	أقل من 10 سنوات	مرونة الموارد والقدرات
			1.06	3.12	79	10 سنوات فأكثر	
دالة عند مستوى 0.05	0.034	2.14	0.76	3.08	52	أقل من 10 سنوات	تبسيط الإجراءات
			0.98	3.40	79	10 سنوات فأكثر	
غير دالة	0.311	1.02	0.71	2.99	52	أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
			0.96	3.14	79	10 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيم (ت) غير دالة في أبعاد (المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة الموارد والقدرات)، وفي الدرجة الكلية لممارسة المرونة الإستراتيجية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة تلك الأبعاد تعود لاختلاف عدد سنوات الخدمة،



د. محمد بن فهاد

اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)



وبناء على هذه النتائج تم قبول فرضية الدراسة في تلك الأبعاد، وربما تعزى هذه النتيجة إلى كون جميع أفراد مجتمع الدراسة يتبعون نظاماً موحداً، ولما تطبقه الجامعة من لوائح موحدة ونظم إلكترونية واحدة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الأشرم (2016) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح أفراد مجتمع الدراسة ذوي الخبرة (أقل 5 من سنوات)، كما يتضح أن قيمة (ت) دالة عند مستوى 0.05 في بعد (المرونة في تبسيط الإجراءات)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة هذا البعد تعود لاختلاف عدد سنوات الخدمة، وبناء على هذه النتيجة تم رفض فرضية الدراسة الأولى في بعد (المرونة في تبسيط الإجراءات) وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت تلك الفروق لصالح الأفراد ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر)، وقد يكون السبب في ذلك يعود إلى كون أصحاب هذه الفئة لديهم من الخبرة العملية وكونهم مارسوا العمل الإداري مما جعلهم يدركون أكثر من غيرهم الفوائد التي تعود عليهم وعلى المستفيدين من خدمات الكلية في ممارسة هذا البعد، نظراً لأهميته لديهم ولدى المستفيدين ولما اكتسبوه من خبرة عملية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل حول سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة).

لاختبار فرضية الدراسة الثانية تم استخدام استخدام اختبار مان- وتني لدلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل باختلاف متغير الجنس، واختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حولها تبعاً لاختلاف متغيرات (الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة)، وفيما يلي توضيح ذلك:

• الفروق باختلاف متغير الجنس:

جدول رقم (17): اختبار مان- وتني لدلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول

سبل التطوير تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة	التعليق
ذكر	103	64.19	6612.00	1.05	0.295	غير دالة
أنثى	28	72.64	2034.00			

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة (U) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل تعود لاختلاف متغير الجنس، وبناء على هذه النتيجة تم قبول فرضية الدراسة، ولعل السبب في هذا الاتفاق يعود إلى تناغم النظرة التطويرية لدى أفراد مجتمع الدراسة وذلك لإدراكهم أهمية هذه السبل،



د. محمد بن فهد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)

ولكون البيئة الأكاديمية والإدارية واحدة والتمثيل في اللجان والمجالس واحد في شطري الطلاب والطالبات.

• الفروق باختلاف الرتبة العلمية:

جدول رقم (18): اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة مجتمع حول سبل التطوير تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
أستاذ مشارك فأعلى	63	3.59	0.94	2.14	0.034	دالة عند مستوى 0.05
أستاذ مساعد	68	3.92	0.85			

يتضح من الجدول رقم (18) أن قيمة (ت) دالة عند مستوى 0.05، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل، تعود لاختلاف الرتبة العلمية، وبناء على هذه النتيجة تم رفض فرضية الدراسة، وكانت تلك الفروق لصالح (أستاذ مساعد)، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن أصحاب هذه الرتبة غالبهم ممن عادوا من الابتعاث حديثاً؛ ويدركون - بحكم ما تعلموه من مفاهيم حديثة، وما لاحظوه في البيئات الأكاديمية التي كانوا فيها - أهمية تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية كونها خياراً جديداً لمواكبة ما تواجهه كليات التربية من تحديات متسارعة.

• الفروق باختلاف عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (19): اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول سبل

التطوير تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
أقل من 10 سنوات	52	3.79	0.79	0.33	0.743	غير دالة
من 10 سنوات فأكثر	79	3.74	0.98			

يتضح من الجدول رقم (19) أن قيمة (ت) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل، تعود لعدد سنوات الخدمة، وبناء على هذه النتيجة تم قبول فرضية الدراسة، ولعل السبب في ذلك يعود إلى كون جميع أفراد مجتمع الدراسة يعملون في البيئة ذاتها، ويتلقون نفس التدريب ويمارسون العمل الإداري والأكاديمي والبحثي في ظروف متشابهة.



د. محمد بن فهاد

اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)



توصيات الدراسة

- بناء على ما تم التوصل له من نتائج توصي الدراسة بما يلي:
- أن تهتم كليات التربية بالمرونة التنافسية؛ حيث حصلت على أقل المتوسطات في أبعاد المرونة الإستراتيجية، على الرغم من أهميتها في ظل الظروف والتحديات المعاصرة.
 - ضرورة إقامة كلية التربية شراكات علمية مع الكليات المتميزة؛ لرفع جودة عملياتها.
 - أن تتيح كلية التربية لمنسوبيها إمكانية التعلّم التنظيمي؛ للتكيف مع المتغيرات.
 - العمل على تجنّب المخاطر التنافسية؛ من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال وغيره من المداخل التطويرية الحديثة.
 - ضرورة امتلاك كلية التربية القدرة على التنبؤ المستقبلي، وفقاً لما لديها من معلومات وبيانات تتيح لها استشراف المستقبل، تحقيقاً لما هدفت إليه رؤية المملكة 2030.
 - ضرورة تقليل كلية التربية من الخطوات والإجراءات في العمل؛ تحقيقاً لإراحة المستفيدين من خدماتها.
 - ضرورة حذف الخطوات غير الضرورية؛ لتوفير الوقت الكافي لأداء المهام بكل فاعلية، مع التأكيد على مبدأ المحاسبة.





- العمل على تحقيق سبل التطوير التي نصت عليها الدراسة.

المقترحات

- تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات حول المرونة الإستراتيجية في بيئات أخرى، وعلى نطاق أوسع كالجامعات مثلاً.
- إجراء المزيد من الدراسات حول المرونة الإستراتيجية وربطها بمتغيرات أخرى كالتهيئة الإستراتيجي، وإدارة الأزمات، وفاعلية الأداء.





د. محمد بن فهاد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)



المراجع

• أولاً - المراجع العربية:

- إبراهيم، هانم إبراهيم محمد. (2019). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. مجلد (10)، العدد (2)، 390-420.
- ابن أحمد، آسية، وأمعاشو، داني الكبير، عبدالمجيد، الزين. (2018). أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية. المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية. العدد (10)، 185 - 225.
- أبو ليلي، هنادى لطفى عبدالرحمن، والشوابة، خالد محمود. (2018). المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمادة البحث العلمي. مجلد (4). العدد (1)، 7 - 49.
- أحمد، سلامي، والسيتي، جريبي. (2015). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية واقتراح نموذج متكامل. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد (44)، 83 - 104.
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2013). اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مجلد (33). العدد (1)، 105 - 134.

- الأشرم، نجاح فارس. (2016). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية الأكاديمية للمرونة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة.
- بنى حمد، عبد الله يوسف. (2015). المرونة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.
- التويجري، فاطمة (2014)، التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية، ورقة عمل مقدمة المؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، المنعقد في الرياض بمعهد الإدارة العامة في الفترة من ١٠ - ١٢ صفر ١٤٣٦ هـ الموافق ٢ - ٤ ديسمبر.
- حسين، سلامة عبد العظيم، وأحمد، سحر حسني، ومحمد، جمال الشحات جاب الله. (2018). أبعاد المرونة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مجلد (29). العدد (116)، 184 - 198.
- ديسلر، جاري. (2014). إدارة الموارد البشرية. ترجمة: محمد سيد عبد المتعال. ط 4. الرياض. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- رشيد، صالح عبد الرضا، حميد، عذراء عبد الكريم. (2019). دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. جامعة المثني. كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية. مجلد (9). العدد (3)، 34-53.
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، وعمر، عمر حسن محمد. (2019). المرونة الإستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية. جامعة العلوم والتكنولوجيا. مجلد (25). العدد (2)، 111 - 136.



د. محمد بن فهد
اللوئان

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)

- العبادي، هشام عوده. (2017). أثر المرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الدور المعدل للجهازية الإلكترونية: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.
- عسيري، شامي جابر شامي. (2014). تطوير الأداء التنظيمي للعاملين الإداريين بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية. مجلد (15). العدد (87), 1 - 46 .
- قدوري، فائق مشعل، والألوسي، وفاء محمد فخري. (2018). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة كركوك- كلية الإدارة والاقتصاد. المجلد(8). العدد (1), 113 - 140.
- قريشي، محمد، وغربال، أحلام، وسليخ، حورية، والحاج، عامر. (2019). أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بيسكرة. مجلة آفاق اقتصادية. جامعة المرقب - كلية الاقتصاد والتجارة. العدد (10), 55 - 82.
- كعكي، سهام محمد. (2018). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية: جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً. مجلة دراسات تربوية ونفسية. جامعة الزقازيق- كلية التربية. العدد (99), 331 - 377 .
- مطاوع، ضياء الدين محمد، وخليفة حسن جعفر. (2014). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الدمام. السعودية: مكتبة المتنبى.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2016). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. مجلة مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. مجلد (23). العدد (100), 63 - 69.



• ثانيا - المراجع الأجنبية:

- Aaker, David, and Mascarenhas, Briance. (1984). The Need for Strategic Flexibility, The Journal of Business Strategy, Vol. 5 (2), pp. 74-82.
- Abu Laila, Hanadi Lotfy Abdel-Rahman, Al-Shawabkeh, Khaled Mahmoud. (2018). Strategic Flexibility and Its Impact on Crisis Management: a case study of in Private Jordanian Universities. The Journal of Economics and Business Studies, (in Arabic). Islamic University. Vol.4, No.1, pp: 49-7
- Ahmed, Salimey, and Walsieti, Geriby. (2015). Strategic flexibility from traditional theory of strategy to resource theory, a philosophical reading and an integrated model proposal. Journal of Baghdad College for University Economic Sciences, (in Arabic). No (44), pp: 83-104.
- Alabbadi, Hisham Odeh. (2017). Impact of Strategic Flexibility on Management: The Moderating Role of Readiness: An Applied Study in the Greater Amman Municipality. (in arabic). doctoral's thesis. College of Graduate Studies. The World Islamic Science University. Jordan.
- Al-ashram, Nagah Al- Fares. (2016). The degree to which department heads in Palestinian universities exercise strategic flexibility, and its relationship to effecienvcy of their decision-making. (in arabic). master's thesis. Faculty of Education. Islamic University. Gaza.
- Al-Meligy, Reda Ibrahim. (2016). The development of scientific departments at the University of Hail in light of the standards of excellence management. Journal of Future of





د. محمد بن فهد

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها
(دراسة ميدانية)

اللوئان



Arab Education, (in Arabic). Arab Center for Education and Development. Vol (23). No (100), pp: 63-169.

- Al-Tuwaijri, Fatima. (2014). Career Empowerment for Women Academic Leaderships in Saudi Universities, Work Paper. (in arabic). Governmental Administrative Leadership Conference in Saudi Arabia. Institute of Administration general of Riyadh. in 4 December.

- Asiri, Shami Jaber. (2014). Developing of organizational performance of administrative staff at the University of Tabuk in light of the entrance to total quality management. Journal of Culture and Development, (in Arabic). Culture for Development Association. Vol (15). No (87), pp: 1-46.

- Ayedh, Abdul Latif Musleh Mohammad, Omar, Omar Hasan Mohammad. (2019). Impact of Strategic Flexibility on the Performance of Yemeni Universities. Journal of Social Studies, (in Arabic). University of Science and Technology. Meg 25, p. 2: 136-111. Vol.25.No. 2, pp: 111 – 136.

- Bani Hamad, Abdullah Yousef. (2015). Strategic flexibility and its effect on achieving organizational excellence. The mediator role of competitive intelligence: an Empirical study on Jordanian commercial banks. (in arabic). doctoral's thesis. College of Graduate Studies. The World Islamic Science University. Jordan.

- Bock, A., Opsahl, T., & Gerard, G. (2010). Business Model Innovation and Strategic Flexibility: Effects of Informal and Formal Organization. Paper presented at 2010 Academy of Management Annual Meeting, Montreal, Canada.

- Dai, John C. Goodale, Gukdo Byun and Fangsheng Ding. (2018). Strategic Flexibility in New High-Technology Ventures, Journal of Management Studies 55:2, pp: 265 – 294.



- Dessler, Gary. (2014). Human Resource Management. Translation: Mohammad Syed Abdul Muttalib. Riyadh. Saudi Arabia: Almareekh Publishing Dar.
- Eppink, D. Jan (1978), Planning for Strategic Flexibility, Long Range Planning, Vol. 11 (4), pp.9-15.
- Gaddouri, Faeq Mashal, and Al-Alusi, Wafa Mohammed. (2018). The role of strategic foresight in achieving organizational excellence according to the perspective of strategic flexibility. Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences, (in Arabic). Kirkuk University - College of Management and Economics. Vol (8). No (1), pp: 113 - 140.
- Heng Liu, Xu Jiang, Jianqi Zhang, and Xinglu Zhao. (2013). Strategic Flexibility and International Venturing by Emerging Market Firms: The Moderating Effects of Institutional and Relational Factors, Journal of International Marketing, American Marketing Association, Vol. 21, No. 2, 2013, pp. 79-98.
- Hitt, Michael. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions, Journal of Academy of Management Executive, Shimizu, Katsuhiko, VL18.
- Hussein, Salama Abdul-Azim, Ahmed, Sahar Hosni, and Muhammad, Jamal, Al-Shahat, Jab Allah. (2018). Dimensions of Strategic Flexibility in Educational Institutions: An Analytical Study. Journal of the College of Education, (in Arabic). Banha university. Vol.29.No. 116, pp: 198 - 184.
- Ibn Ahmed, Asiya, and Amasho, Danny Alkabeer, Abdul Majeed, Alzein. (2018). The impact of strategic flexibility on performance effectiveness: a case study of Algerian



د . محمد بن فهاد

المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها

اللوئان

(دراسة ميدانية)



communication institutions. Egyptian Journal of Legal and Economic Studies, (in Arabic). No.10, pp: 225-105.

- Ibrahim, Hanem Ibrahim Mohamed. (2019). Effect of strategic flexibility as a mediator between the quality of strategic decisions: a field study. The Scientific Journal of Business and Environmental Studies, (in Arabic). Ismailia College of Commerce. Suez Canal University. Vol.10, No.2, pp: 420-390.

- Idris, Wael Mohamed Subhi, AL- Galbi, Taher Mansoor. (2013). Examining the Impact of Strategic Flexibility As a Moderator of the Relationship between Environmental Uncertainties and Strategic Decision Making: An Examining Study in Jordanian Human Drugs Industrial Companies. Arab Journal of administration, (in Arabic). Arab Administrative Development Organization. Vol.33, No.1. pp: 134-105.

- Kaaky, Seham of Mohammad. (2018). Improving of the effectiveness of leadership performance in higher educational institutions in the Saudi Arabia: Princess Nora Bint Abdul Rahman University as a model. Journal of educational and psychological studies, (in Arabic). Zagazig University. College of Education. No (99), pp: 377 – 331.

- Kickert, W. (1985). The Magic Word Flexibility, International Studies of Management and Organization, Vol. 14 (4) winter, pp. 5 - 31.

- Mutawaa, Diya Al-Din, and Khalifa Hassan. (2014). Principles of research and its skills in educational, psychological and social sciences. (in arabic). Dammam. Saudi Arabia: Al-Mutanabi Library.

- Ogunmokun, Gabriel O & Li, Ling-ye. (2012). The effect of manufacturing flexibility on export performance in China.



International Journal of Business and Social Science Vol. 3
No. 6; pp: 7-12.

- Qureshi, Mohammad, Ghorbal, Ahlam, Soleikh, Houria, Al-Hajj, Amer. (2019). The Impact of Talent Management Strategies on the Strategic flexibility of Economic Institutions: A Case Study. Afaq eqtsadiyyt Journal, (in Arabic). Al-Marqab University. College of Economics and Commerce. No.10. pp: 82 – 55.

- Rajbhandari, Mani Man Singh. (2017). Leadership Elasticity Enhancing Style-Flex for Leadership Equilibrium. International Journal of Psycho-Educational Sciences v6 n2, p76-88.

- Rashid, Saleh, Hamid, Athraa. (2019). The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation Performance. Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences. Muthanna University, (in Arabic). Faculty of Administration and Economics. . Vol. 9. No.3, pp: 34-53.





الجامعة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Educational and Social Sciences

Jumada al-Ula 1442 Hijri / December 2020

Issue



4

Vol.2